إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

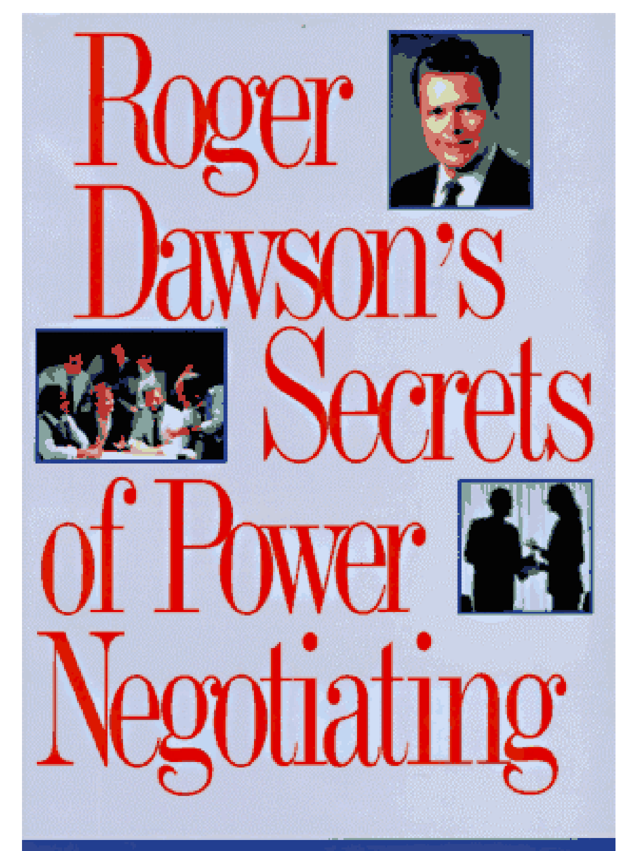


السنة الثانية
العدد الرابع والعشرون
ديسمبر
(كانون الأول)
١٩٩٥

www.edara.com

أسرار التفاوض الفعال

تأليف: روجر دوســون



لعبة التفاوض

في عام ١٩٨٥ وفي ظل ظروف الانغلاق وجمود العلاقات الأمريكية السوفيتية، اعتقل مكتب المباحث الفيدرالية الأمريكي (جنادي زخاروف) عضو الوفد السوفييتي في الأمم المتحدة بتهمة التجسس، فعرض الاتحاد السوفييتي صفقة للمقايضة: (دانيلوف) مقابل (زاخاروف). وكان لدى الأمريكيين رد واحد لا ثاني له: **" لا مجال للمقايضة. انتهت المفاوضات ".** لقد كان ذلك خطأ بينا. فالتفاوض الفعال يمكن أن يفتح الباب مرة .. ومرات. المفاوضون الفعالون لا يعرفون فقط كيف يفوزون في المفاوضات، بل يعرفون كيف يفوزون مع جعل الطرف الآخر - رغم ذلك - يحس بأنه قد فاز أيضا. وهم يستطيعون مواجهة أي موقف، والتوصل لحلول تبدو وكأنها عادلة الطرفين. هذا هو جوهر التفاوض الفعال. فما علاقة المكسب المتبادل التي تتحدث عنها غالبية كتب التفاوض، إلا خدعة كبرى، حيث يسعى الطرفان في كثير من الأحيان إلى نفس الهدف، فمتى كنت بائعا ستسعى إلى أقصى ما يمكن من نقود الطرف الآخر، أما إذا كنت مشتريا فستسعى إلى أقصى خفض للأسعار مع أفضل الشروط. ليس هناك ـ في الواقع - مكسب متبادل، وإنما شعور - مجرد شعور - متبادل بالمكسب.

فهل تحقيق ذلك الشعور يبدو مستحيلاً؟ ليس هذا هو رأي (أرماند هامر) رئيس مجلس إدارة (شركة أوكسيدنتال بتروليوم). ونعود إلى أزمة الجواسيس. حتى يمكن حل الأزمة، اقترح (هامر) على السوفييت أن يوافقوا أيضاً على إطلاق سراح المنشق السوفييت (يوري أرلوف) وزوجته (إيرينا فاليتوفا). وتمت الصفقة.

وكانت النتيجة أن الولايات المتحدة لم تقايض (دانيلوف)بـ (زاخاروف)، ولكنها مع ذلك استردته واسترد الاتحاد السوفيتي أحد رجاله. وهكذا حصل كل من الطرفين على ما يريد. في هذه الحالة قام المفاوض الأمريكي (هامر) بتطبيق أحد قواعد التفاوض الفعال، وفحواها: "لا تسمح بوجود قضية واحدة فقط على مائدة التفاوض، فوجود قضية واحدة مطروحة للنقاش، يعني أنه لابد من وجود فائز وخاسر، لذا يتعين على المفاوض أن يطرح قضية أخرى ليوفر جواً للمساومة، ويفسح مكاناً للمناورة."

التفاوض الفعال ما هو إلا لعبة شطرنج، حيث يعرف اللاعبون المتميزون النقلات اللازمة والتوقيت المناسب، و يصعب أن يكون الطرف الآخر في كل تفاوض لاعباً ماهراً، فهناك من المناورات و الخطط ما يستلزم حنكة و جرأة شديدين، كالتضحية الظاهرية بقطعة صغيرة للحصول على المبادأة، وتحمل قدراً من المخاطرة. فقد يحتفظ الخصم بالقطعة ثم يمتص المبادأة، وهي عنصر هام في التفاوض، كما هي في الشطرنج. ومن الأفضل بالتأكيد أن تقود المفاوضات بناءً على مخاطرة محسوبة بدلاً من أن يقودك الخصم إلى حيث شاء.

لعبـــة الشــــطرنج : مناورات الافتتاح:

١- اطلب أكثر مما تتوقع :

إذا طالبت _ فقط - بما ترجو الوصول إليه، فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض، و هنا لن تكون الظروف مواتية لفوزك، لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه، فإنك ستواجه موقفاً لا يحتمل إلا القبول أو الرفض، وبذلك تضع الطرف الآخر في موقف الخسارة التي لا جدال فيها. وهكذا، إذا طلبت أكثر مما تتوقع فإنك تبقي كلا الطرفين بعيداً عن الإحساس بالخسارة. ومن الأسباب الأخرى الهامة التي تدعوك إلى طلب أكثر مما تتوقع هو أنك قد تحصل على ذلك فعلاً.

وأخيراً فإن طلبك لأكثر مما تتوقع يرفع من القيمة الظاهرة لما تقوم بعرضه. وعندما تضطر إلى تقديم تنازلات، أو تبدأ بالتظاهر بتقديم تنازلات، فإنه يمكنك أن تطلب مقابلاً لها.

السؤال الآن: ما هو مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها؟ للإجابة على هذا السؤال يجب عليك أولاً أن تحدد هدفك، ثم تقدم عرضاً يتخطى هدفك بقدر ابتعاد ما يقدمه لك الطرف الآخر عن هذا الهدف.

خذ مثلاً تاجر السيارات الذي يطلب مائة وخمسين ألف دولار ثمناً لسيارة جديدة، وأنت لا تريد أن تدفع أكثر من مائة وثلاثين ألفا، فعليك هنا أن تعرض مائة وعشرة آلاف من الدولارات. وهكذا فإنك تفسح مجالاً للتفاوض بغير ابتعاد عن الهدف، وتساهم في تهيئة ظروف الفوز للطرفين.

٢- لا تقل نعم أبداً للعرض الأول:

إذا أجبت بالموافقة على العرض الأول، فإنك حتما ستثير الشكوك لدى الطرف الآخر، و قد يفترض أن ما حصل عليه لا يعدو صفقة خاسرة، فتصور - على سبيل المثال - أنك تطلب علاوة، فيوافق رئيسك على ما عرضت بسرعة و ترحاب، فهل ستكون سعيداً؟ ربما لمت نفسك قائلا: " لماذا لم أطلب أكثر من ذلك؟ ".

من أسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه؛ فإذا كان العرض يفوق ما تصورته فإنك عندئذ تجد ما يغريك بقبوله. تجنب الإغراء، ولا تضع تصورات مسبقة. ارفض مقترحات الطرف الآخر و عروضه مبديا دهشتك.

ليكن الإحجام و الدهشة هما رد فعلك تجاه مقترحات الطرف الأخر دائماً، وسوف يلاحظ الطرف الآخر هذا الإحجام، ويكون على استعداد لتقديم التنازلات. فإذا لم تبد دهشتك ورفضك فإن الطرف الآخر يصبح أقل مرونة، وقد يظن أنك على وشك الموافقة على مقترحاته.

٣- كن بائعاً متمنعاً و مشترياً متمنعاً:

كن دائماً بائعاً متمنعاً، لأن المشترين إذا رأوا أنك متحمس للبيع فسوف يخفضون عروضهم، أما إذا ظهرت كبائع متمنع فإن المشترين سوف يفترضون أن العروض الأعلى ضرورية لإتمام الصفقة. وهكذا تصبح قادراً على توسيع نطاق التفاوض، حتى قبل أن تبدأ.

المفاوض الفعال

يتمتع المفاوض الفعال بأفضل ما تتسم به كل الأنماط المختلفة للشخصية. فهو يتسم بالود و يسعى لإرضاء الجميع، ولكنه لا يخشى مواجهة المشكلات مباشرة. وهو يحطم الحواجز بين الأنماط المختلفة للشخصية، ويركز على القضايا و الموضوعات ذات الاهتمام المتبادل. والأهم من كل ذلك، أنه يركز اهتمامه على فهم شخصية الطرف الآخر، ويعدل من سلوكه لكي تتوافق ظاهريا مع شخصية ذلك الطرف.

كيف تبدأ

الدقائق الأولى تحدد جو المفاوضات بأكملها، تجنب المواجهات في البداية، و إذا لم توافق على مواقف الطرف الآخر فلا داع للجدل، و لكن قل : "إنني أدرك وجهة نظرك بهدوء. و قد شعر آخرون بمثل شعورك، و لكننا وجدنا أن ..." ثم تعرض وجهة نظرك بهدوء، و لهذا الأسلوب الودي المتفهم قدرة عالية على نزع فتيل الجلسة الأولى، و هو يسمح لك بالموافقة و الرفض في آن واحد.

منـــاورات المرحلـــة

الوسطى من التفاوض:

١-الضغط بدون مواجهة:

في مقدور المفاوض الفعال أن يضغط على الطرف الأخر بغية الحصول على تنازلات دون اللجوء إلى المواجهة، ومن الأساليب المتبعة في هذا المجال مناورة السلطة الأعلى.

يتعين عليك أن تصل بالمفاوضات إلى أقصى ما تستطيع، ثم تحجم عن الموافقة بحجة وجوب إحالتك الأمر إلى سلطة أعلى، وقد تكون هذه السلطة الأعلى موجودة أو لا وجود لها، وهي تتكون عادة من كيان غامض مثل مجلس إدارة أو إدارة قانونية. ثم تعود في اليوم التالي إلى مائدة المفاوضات وفي جعبتك أنباء محزنة فحواها أن السلطة الأعلى تصر على المزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر، وتضغط هذه المناورة على من تواجههم من أفراد الفريق التفاوضي لدى الطرف الأخر كي يبذلوا جهداً أكبر في تحسين الصفقة والسبب: أن إقناعك أنت لا يكفي، فعرضهم يجب أن يكون جيداً بدرجة تسمح لك بعرضه على السلطة الأعلى.

الطيب والشرير

وتمكنك السلطة الأعلى من أن تمارس مزيداً من الضغط بدون مواجهة من خلال تنفيذ تكتيك الطيب/ الشرير. أنت ستبدو راغباً في توقيع الاتفاق، ولكن السلطة الأعلى هي صاحبة القول الفصل وهي التي تستطيع أن تقول لا. فإذن أنت الشخص الطيب الذي يبذل أقصى جهده لدعم موقف نده، ولكن الشخص الشرير يقول لا. في هذه الحالة تمثل السلطة الأعلى دور الشخص الشرير. ويمكن أن يصبح الشخص الشرير أيضاً شريكاً في المفاوضات على نحو عدواني، ثم تظهر أنت الشخص الطيب في الميدان لتعتذر للطرف الآخر قائلا: " يا حبذا لو استطعتم تقديم تنازل بسيط ". وهكذا يصبح بإمكانك إعادة المفاوضات إلى مجراها.

كيف تتفادى الوقوع في فخ السلطة الأعلى المناوئة؟

لتمنع تضليلك بفخ السلطة الأعلى، وضح منذ البداية أنه على الطرف الآخر أن يكون صاحب القرار في الموافقة النهائية على الاتفاق. فإذا لم يفلح ذلك، الجأ إلى ضمير الغائب، وابعث روح الأنانية عند الطرف الآخر وحاول استفزازهم لكي يدّعوا أو يتظاهروا أنهم قادرين على الموافقة، قل لهم بأسلوب تقريري قاطع: "

لكنهم - أي السلطة الأعلى- سوف يوافقون على ما توافقون عليه، أليس كذلك؟"، أو اجعل الطرف الآخر يلتزم بالتوصية بالموافقة على الاتفاق عند عرضه على السلطة الأعلى. كما يمكنك التحقق من الشروط اللازمة لموافقة السلطة الأعلى بحيث يكون على الطرف الآخر أن يقدم أسبابا محددة عند رفضه لمقترحاتك بدلا من الرفض الغامض من جانب السلطة الأعلى. أما بالنسبة لأسلوب الشخص الطيب والشخص الشرير، فاخبر الطرف الآخر بطريقة مهذبة أنك تدرك تماماً ما يسعون إليه، وأن

ذلك لن يؤتي ثماره.

٢-النقلة الإجبارية:

لا تقابل العروض المقدمة من الطرف الآخر بعروض مضادة محددة الأرقام، حتى لا تحد من التنازلات المحتملة من جانبه، وإنما قابل ذلك بقولك "عليك أن تقدم لنا أفضل من هذا " ثم لذ بالصمت. ويطلق على هذه العبارة اللطيفة والصمت الذي يتبعها النقلة الإجبارية. فهي تلقى على الطرف الآخر بكل الضغوط دون مواجهة، وتجبره على التحرك في اتجاهك. يقدم المفاوضون المبتدئون تنازلات كبيرة عند مجرد صدور هذه العبارة. فمثلا: **تلقت عملية (لروجر دوسون) ثلاثة عروض لمعدات جديدة وكانت على وشك أن تقبل أقل العروض سعراً، ولكنها تذكرت حينئذ تلك العبارة الملزمة، وأشرت على العرض: " عليكم تقديم أفضل من هذا " ثم أعادته، وسرعان ما تسلمت عرضاً جديداً ينقص أربعة عشر ألف دولار عن العرض الذي كادت توافق عليه.** يرد المفاوضون الأكثر خبرة بالقول: "إلى أي مدى بالضبط تريدون

الدوافع والمعلومات

من الخطأ افتراض أن الطرف الآخر يرغب في نفس الأشياء التي تريدها. عند التفاوض عليك أن تكتشف ما يريد الطرف الآخر تحقيقه، وكلما كان إدراكك لذلك أفضل، كان في إمكانك تحقيق مآرب المفاوض المنافس دون أن أهدافك. فما هي الدوافع العامة للمفاوضين؟

* **الدافع التنافسي:** فالمتنافسون يرغبون في الفوز بأي ثمن مما يبعدهم عن محاولة إيجاد علاقة مكسب متبادل بين الطرفين.

* **دافع الحل:** يبحث المفاوض عن حلول مبتكرة مرضية للطرفين.

* **الدافع الشخصي:** هنا يسعى المفاوض لتحقيق مكاسب شخصية.

* **دافع المنظمة:** يسعى المفاوض للوصول إلى حل يرضي إدارة منظمته.

المعلومات

*ما مدى حماس الطرف الآخر؟

*ما هو السعر الذي يطلبه الطرف الآخر؟

*هل لدى الطرف الآخر السلطة النهائية؟

كلما استطعت الإجابة على هذه الأسئلة، كلما كان موقفك التفاوضي أفضل. هذه المعلومات تساعدك على إدراك أنواع الضغوط التي يمكنك ممارستها، والضغوط التي عليك عدم اللجوء إليها. ربما يكون الحصول على المعلومات أسهل مما تعتقد. ففي معظم الأحيان عليك فقط أن تطرح أسئلة ذات نهايات مفتوحة تتيح لك الحصول على مزيد من التفاصيل.

أن أحسن من هذا العرض؟"، و إذا واجهك مثل هذا التحرك الملزم، فعليك أن ترد عليه بالسؤال السالف ذكره.

مناورات الختام:

هناك مناورات غير أخلاقية ولا تدخل في ترسانة التفاوض الفعال، فاعمل على التعرف عليها و إبطال مفعولها. من أمثالها ما يلي:

الشرك: يخترع الطرف الآخر قضيه زائفة، ويستخدمها للحصول على المزيد من التنازلات. فعلى سبيل المثال يصر المشتري على التسليم في ظرف أسبوعين، وهو يدرك استحالة ذلك، ثم يستخدم هذا المطلب كوسيلة لممارسة الضغط ويقول:"حسناً. بما أنكم لن تستطيعوا التسليم في ظرف أسبوعين فعليكم سداد المصاريف الإضافية التي سوف نتحملها نتيجة للتأخير الناتج عن عجزكم عن التسليم". والحل؟ اعترض أولا على اعتراض المشتري، على اعتبار أن مدة التسليم – مثلاً – من صنعه ومن بنات أفكاره ثم استخدم سلطة عليا كحجة للرفض وعدم القدرة على الوفاء بما يطلبه الطرف الآخر. لا تعطي شيئاً دون مقابل.

*** الخطأ المتعمد:**

و هو نوعان: الأول أن يتعمد البائع عدم تسجيل أحد بنود الاتفاق ليبدو وكأنه سهو غير مقصود، فتندفع لشراء سيارة مثلا لمجرد نسيان البائع - أو هكذا تظن - لكتابة سعر جهاز التسجيل (الكاسيت) في عقد الشراء، و تتعجل إنهاء الاتفاق مما يضعك في موقف تفاوضي بالغ السوء، هذا بخلاف احتمال إلغاء البائع لما سبق الاتفاق عليه بحجة إصلاح الخطأ، و هو ما قد يأتي مصحوبا بنظرة لوامة تحمل معنى الاتهام. الخطأ المتعمد من النوع الثاني هو السؤال الخاطئ الذي يقود إلى الالتزام بالتعاقد أو الشراء، كأن يسأل البائع: " إذا قررت الشراء اليوم فهل يمكن أن يكون التسليم في مثل هذا اليوم من الأسبوع القادم؟، لتأتي الإجابة: " لا، لابد أن أستلم الآن".

يحتاج التعامل مع الخطأ المتعمد من النوع الأول إلى تنبيه البائع للخطأ بقولك مثلا: " أظنك لم تسجل سعر الكاسيت في العقد كي أندفع للتعاقد، أليس كذلك؟. أما الخطأ المتعمد من النوع الثاني فلا يحتاج لأكثر من اليقظة، وعدم إبداء ما يوحي أنك تلتزم بالتعاقد أو يكشف شروطك الحقيقية لإتمام الصفقة. ويمكنك في هذا الموقف أن تنتهز الفرصة لتملي شروطاً جديدة، كأن تقول: "لا بأس من الاستلام الأسبوع القادم، إذا كنتم ستقدمون خصماً كبيراً جداً يستحق الانتظار وعدم الشراء من مكان آخر."

*** التقول :** يفترض الطرف الآخر أنك توافق على شيء ما، فيقولك ما لم تقله. كأن يرسل البائع لضحيته من المشترين المشغولين ما نصه: "نظراً لعدم تحديدكم للطراز المطلوب فسوف نرسل الطراز الفاخر، ما لم يصلنا ردكم خلال عشرة أيام". ويحتاج هذا من السلوك إلى الحسم السريع، بحيث تطلب في كلمات هادئة مهذبة أن يجري التعامل فيما بعد بأسلوب أخلاقي وواضح، إذ أن كلمة فاخر لم تحدد أبداً نوع الطراز أو قيمته.

*** التصعيد**

(محاولة تغيير الشروط) : قد يعمد الطرف الآخر بعد توقيع الاتفاق إلى طلب المزيد إذا أحس باضطرارك للقبول و احتياجك الشديد لما في حوزته. إذا واجهت شيئا من ذلك فعليك أنت أيضا بالتصعيد قائلا: "حسنا، دعنا نعود إلى التفاوض ، فإنني في واقع الأمر لم أكن راضياً بالمرة عن اتفاقنا الأصلي"، أو تعلل بالسلطة الأعلى التي لن تسمح لك بإعادة التفاوض ... وفي هذا الموقف بالذات

أصحاب الصوت العالي هم أكثر المفاوضين استعدادا لتقديم التنازلات

إذا أردت اقتسام الفرق بين عرضك وعرض الطرف الآخر، شجعه على التقدم بالعرض، ثم تنازل أنت بالموافقة عليه، واجعله يبدو فائزا.

التوثيق

يثق الناس فيما يرونه مكتوبا. و كلما استطعت أن تكتب خطتك المبدئية للتفاوض كان ذلك أفضل. كما يتعين عليك أن تسارع فور انتهاء تفاوضك الشفهي إلى كتابة ما تم الاتفاق عليه، حيث لن يغطي التفاوض اللفظي كافة لتفاصيل. وإذا كنت أنت من سيكتب العقد، فسيكون بإمكانك كتابة التفاصيل لصالحك، وسيتعين على الطرف الآخر أن يتفاوض بشأنها عند توقيعه للعقد. ومن المهم أن تعيد قراءة العقد بعد كل مرة يجري تداوله بينك و بين الطرف الآخر. وإذا كان العقد سيكتب بواسطة الحاسب الآلي. فقد يدخل الطرف الآخر تعديلات على العقد لا ترضاها، وهذا قد لا يرجع بالضرورة إلى سوء النية، بقدر ما يرجع - في العادة - إلى سوء الفهم، فإذا أهملت المراجعة فسوف تدفع الثمن غاليا.

ملاحظة من ناشر (خلاصات)

نختلف مع وجهة نظر المؤلف المتعلقة بقيام كاتب محضر التفاوض بتحويره لصالحه أثناء الكتابة. فإذا كان من حق المفاوض التمسك بحقه خلال التفاوض إلى أبعد مدى، فليس من حقه التغيير في كتابة تفاصيل الاتفاق بعد إقراره.

يمكنك الإيحاء بأنك تفكر في الانسحاب.

يمكن أن تأمن التصعيد بالتحديد المسبق لكل الجوانب على نحو لا يترك مجالا للتلاعب، أو يمكنك توطيد علاقة شخصية تحول دون لجوء الطرف الآخر للخداع. كما يمكن بمجرد التأكيد على رضا الطرف الآخر من النتائج أن تتفادى رجوعه عما سبق الاتفاق عليه.

*** التشتيت**

لا تشتت نفسك بتقسيم المبلغ المطلوب إلى دفعات تافهة على المدى الطويل، فالثلاجة التي ستكلفك أقل من دولارين ونصف كل أسبوع على مدى السنوات العشر القادمة، ستكلفك في الواقع ١٥٠٠ دولار، تدفعها مقدماً. لا تستهن بأي مكسب ودائماً قس النتائج بالدولارات لا بالنسبة المئوية. فإذا كان لمناورة معينة أن توفر لك ٢٠٠٠ دولار في عقد قيمته نصف مليون دولار، فأنت في الواقع قد ربحت ألفي دولار.

من عوامل التشتيت أيضا ثرثرة الطرف الآخر وصوته العالي. في هذه الحالة لا تظن أن المفاوضات تجري على نحو سيئ بسبب هذه الأساليب التفاوضية العتيقة، فأصحاب الصوت العالي هم أكثر المفاوضين استعدادا لتقديم تنازلات.

كيف تواجه قناصي اللحظة الأخيرة:

تمثل الفترة الأخيرة في المفاوضات فرصة سانحة لمحاولة خطف التنازلات، و من أكثر المناورات الختامية شيوعا " مناورة القضمة ".

*** القضمة :**

القضمة هي طلب لتنازلات يطرح في الدقيقة الأخيرة . وتوقيتها هو أخطر ما فيها، لأنها توجه في توقيت يكون فيه المفاوضون قد تخلوا عن حذرهم وحرصهم تمامًا . وتستخدم القضمة علي أفضل وجه لطرح الأمور التي لا يكون لدى الطرف الآخر استعداد للموافقة عليها في المراحل الأولى للتفاوض، وإذا وجهت إليك فعليك أن تبتسم قائلاً إنك ترى الاتفاق في غاية العدالة، ولا داعي لطلب المزيد.

* تحجيم التنازلات :

يمكن للطريقة التي تقدم بها التنازلات أن تؤثر بشدة على توقعات الطرف الآخر و أدائه التفاوضي، فعندما تكون في سبيلك إلى إنهاء المفاوضات لا تعط تنازلاً أكبر من تنازلك السابق أو مساويا له، لأن ذلك سيشجع الطرف الآخر على مواصلة وضع الشروط وطلب المزيد من التنازلات دون أن يقدم المقابل.

*** التظاهر بالضعف**

الغباء التفاوضي (أو التغابي) هو قمة الفعالية و الذكاء. يظن بعض الأفراد أن التفاوض الفعال يعني العدوانية والثقة الزائدة بالنفس. ولكن ما يفعلونه في الواقع هو أنهم يضعون أنفسهم في زاوية صعبة، فهم يستبعدون العديد من المناورات سالفة الذكر. فمثلاً كيف تستفيد من مناورة السلطة الأعلى أو أسلوب الشخص الطيب أو الشخص الشرير إذا سبق لك التفاخر والظهور أمام الطرف الآخر بأنك صاحب الكلمة الأولى و الأخيرة، أو بأن الإدارة العليا تقبل دائما كل طلباتك؟

إن تظاهرك بالصمم والضعف أو الغباء يعد ذكاء، حيث يتيح لك فرصة للمناورة؛ فيمكنك مثلاً الادعاء أنك لا تفهم وتحتاج لمزيد من المعلومات قبل أن تتخذ القرار. كما أن التظاهر بالغباء يزيل جو المنافسة من ميدان المفاوضات.

*** دع الآخرين يلتزمون أولاً:**

لا تخف من أن تطلب من الطرف الآخر الالتزام أو الارتباط أولاً، فأنت بذلك لا تتخلى عن التفاوض ، بل على العكس ، فتركك الآخرين يلتزمون أولا ضروري للأسباب التالية:

- العرض الأول قد يكون أكثر بكثير مما توقعت.

- يؤدي ذلك إلى تقييد عرض الطرف الآخر، بحيث يصعب عليه التراجع بعد تقديم العرض.

*** النقود ليست كل شيء:**

رجل الثلج

مثال رائع على قوة الموقف التفاوضي

كان مدير المبيعات في إحدى الشركات الكبرى ينزل في فندق شيراتون هاليفاكس. وفي ليلة ساخنة توجه في الساعة الثالثة صباحا إلى جهاز صنع الثلج في نفس الطابق الذي ينزل فيه. ونظراً لتأخر الوقت واستعجاله، قرر أن يخرج بملابسه الداخلية ظناً منه أن لن يراه أحد. ووقعت الكارثة عندما عاد إلى غرفته حاملاً وعاء الثلج في يده ليجد باب غرفته مغلقا. وعندما اكتشف أن مفتاح الغرفة بقي فيها، لم يجد بدا من النزول إلى الاستقبال طالبا المفتاح الاحتياطي من الموظفة المناوبة.

حدقت الموظفة بالرجل الوقور بملابسه الداخلية وقالت: "آسفة جدا يا سيدي، لن أستطيع أن أعطيك مفتاح الغرفة قبل أن تقدم لي ما يثبت شخصيتك. "كانت الموظفة في ردها هذا تستخدم قوة الموقف. ولما كان مدير المبيعات مفاوضاً جريئا، نظر إليها بثقة وقال: "سيدتي .. أنت تعرفين أنني لا أحمل إثبات شخصية في ملابسي الداخلية. وعليك الآن أن تطلقي جرس إنذار الحريق في كل أرجاء الفندق، ليهرع كل النزلاء إلى هنا وتسأليهم واحداً واحداً، أنني لم أتسلل أبدا من أو إلى غرفة أحدهم. أما أنا فسوف أخلع ما تبقى من ملابسي لأثبت لك أنه لا يوجد في هذا الفندق مجنون غيري، يخرج باحثا عن الثلج في الثالثة صباحا بملابسه الداخلية.

فماذا كانت النتيجة.؟ لقد قلب المفاوض المتمرس الموقف لصالحه في لحظة واحدة.

النقود ليست هي أهم عوامل التفاوض، أحيانا تكون قيمة السلعة أو الخدمة موضع التفاوض أكثر أهمية . غالباً ما يكون المشترون على استعداد لدفع المزيد مقابل أشياء ذات قيمة مضافة مثل: جودة المنتج والشروط التي تعرضها وخبرتك وسمعتك والضمان الذي تقدمه. فإذا كنت بائعًا لا تفترض أن السعر هو أهم عنصر في ذهن المشتري حتى عندما يعترض على السعر. فربما كان اعتراضا لمجرد المناورة.

تشعر في الأغلب الأعم بأنك في موقف ضعف، لأنك تدرك تماما حجم الضغوط الواقعة عليك، ولا تشعر بحجم الضغوط التي يعاني منها الطرف الآخر. ولكن لا تبالغ في الإحساس بضعف مركزك ولا بقوة الطرف الآخر، فقد يدفعك هذا إلى تقديم تنازلات لا داعي لها.

استخدم ضغط الوقت لمصلحتك :

يعرف المفاوضون الفعالون قيمة ضغط الوقت، فإن كان أمامك مهلة محددة لعقد الصفقة فإنك تزداد مرونة كلما اقتربت المهلة من نهايتها. فلا تدع الوقت يمضي دون أن تكسب أرضاً جديدة. وتأكد أنه لا يجب أن يعلم الطرف الآخر أنك محكوم بوقت محدد لإنهاء التفاوض، لأنه لو علم بذلك فسوف يستغل هذه النقطة للحصول على تنازلات اللحظات الأخيرة من خلال استغلال ضغوط الوقت.

يحتفظ بعض المفاوضين ببعض القضايا حتى يقترب الوقت المحدد من نهايته، ولكي تحول دون وقوعك في هذا الشرك عليك أن تبذل أقصى جهدك لإبراز القضايا كلها مترابطة معًا منذ البداية، ولا تقبل أبدا قول الطرف الآخر: **"سنعود لمناقشة ذلك لاحقا".**

إذا كان الطرفان يواجهان عنصر انتهاء الوقت معًا فأيهما سوف يشعر بضغط الوقت؟. إنه الجانب الأضعف، لذا فعند قيامك بالتفاوض كون قائمة بما ترغب فيه (خياراتك) تحسبًا لأي اضطراب يعوق سير المفاوضات. كذلك يتعين عليك كتابة قائمة أخرى بخيارات الطرف الآخر، فأي الجانبين سوف يحصل على أغلب خياراته ؟ إنه الطرف الذي سيكون أقل إحساسا بالضغط.

أيضاً قم بإعداد قائمتين بالضغوط المحيطة بك وبتلك المحيطة بالطرف الآخر، ومن الأهمية بمكان عمل هاتين القائمتين، فقد

التفاوض الدولي

رغم المقولة الشهيرة: "كل تعميم خطأ، بما في ذلك هذا التعميم." إلا أنه يمكن القول بأن لكل شعب من الشعوب نمطه التفاوضي الخاص.

* **الأمريكيون** لا يميلون لإضاعة الوقت. فهم عمليون ومباشرون وعينهم دائما على الساعة وعلى السطر الأخير من العقد.

* **الأوربيون** مثل الأمريكيين لا يتركون العواطف تسيطر على المفاوضات.

* **الألمان** يصبون جل اهتمامهم على إتمام الصفقات. لكنهم يبدون اهتماما واضحا بالألقاب ويفضلون أن يطلق عليهم (الهير) أو الدكتور شميدت" بدلا من (هانز).

* **الإنجليز** أيضا غير عاطفيين ولكنهم على استعداد لقضاء مزيد من الوقت للتفاوض عندما يتوقعون نتائج أفضل. فهم أكثر دبلوماسية، لكنهم يتضايقون من الأسئلة الشخصية

* **الفرنسيون** عندما يقولون "نعم" فهم يعنون "ربما". أما "لاؤهم " فتعني: "دعنا نبدأ المفاوضات".

* **الروس:** عندما يقولون: "إن الأمر لن يكون مريحا لنا" فهم يعنون "إن ما تقوله مستحيل".

* **الآسيويون** يهتمون بالعلاقات، ويثقون بمن يتفاوضون معه أكثر من ثقتهم بالعقد. ويعتبرون الاتفاق بداية وليس نهاية المطاف. وفي بعض البلاد الآسيوية يمكن إلغاء العقد بسهولة مع تغير الظروف. فاليابانيون مثلا لا يحبون قول (لا). وعندما يقولون "إن الأمر سوف يكون صعبا"، فهم يعنون (لا) بالتأكيد.

* **الشرق أوسطيون** هم أقل اهتماما بالوقت، وأكثر اهتماما بالعلاقات الإنسانية. ويعتبرون العقد مجرد بداية للمفاوضات.

المفاوضات الطويلة :

حتى وإن لم يكن لديك موعد نهائي للمفاوضات، فإنك ستشعر بضغط الوقت إذا طالت المفاوضات، وكلما طالت مدة مفاوضاتك زاد احتمال تقديمك لتنازلات. قاوم هذا الإحساس وانس أي وقت أو أموال استثمرتها في المفاوضات حتى تلك اللحظة، واعتبر دائماً أنك تبدأ من جديد. واسأل نفسك في كل لحظة: هل كنت سأقبل هذه الشروط المفروضة علي لو كانت المفاوضات سريعة وقصيرة؟. فإذا أجبت بلا، فإن الصبر هو ملاذك الوحيد. ومن الأفضل أن تكف عن التفاوض متى كان إنهاء التفاوض هو أن توقع على صفقة خاسرة.

الانسحاب:

من أقوى الأسلحة التفاوضية أن تكون لديك القدرة على الانسحاب، فسوف يصبح موقفك أقوى من ذي قبل متى أدرك الطرف الآخر أن في استطاعتك الانسحاب في أي وقت، والعكس صحيح أيضاً. لا تدع المفاوضات تصل إلى المرحلة التي لا تستطيع فيها الانسحاب. وحتى تتجنب هذا الشرك النفسي ضع أمامك أكثر من بديل. فإذا وجدت السيارة التي كنت تحلم بها ابحث أيضًا عن سيارتين أخريين يمكن أن يسعدك تملك إحداهما، وبهذه الطريقة لن تجد نفسك مرتبطا بسيارة واحدة.

تأكد أيضاً من أنك قد أثرت الرغبة لدى الطرف الآخر وحفزته إلى الاستمرار وغرست فيه شعوراً عميقاً

بأهمية الصفقة، قبل أن تبدأ في ممارسة ضغوط الانسحاب، و إلا فأنه ببساطة قد يتركك تنسحب.

إظهار القدرة على الانسحاب:

لكي تظهر قدرتك على الانسحاب لا تظهر حماسك لإنجاز الصفقة في أي مرحلة من مراحل التفاوض، بل اجعل الطرف الآخر يشعر أنك غير عابئ بإتمامها، و لا تقم بأي جهد يفهم منه أنك مهتم جداً. وكن مستعدا للوقوف مصافحاً وقائلاً: " إني آسف، وأعتقد أننا لا نستطيع أبداً أن نصل إلى اتفاق". وكن لبقاً عند ممارستك الضغط، فلا تقل " أظن أنه لا مجال إلا لنعم أو لا " فإن ذلك يعد إنذاراً نهائياً يفيد بأن أحد الأطراف لابد و أن يمنى بالخسارة.

القوة :

القوة هي القدرة على التأثير في الطرف الآخر، و أفضل مصدر للقوة هو مهارتك التفاوضية، أي معرفة الأساليب التي ستلجأ إليها وتوقيت كل منها، كما تعد المعلومات مصدرا آخر للقوة، وهناك أيضا عدد من المصادر الشخصية للقوة التي يمكنها دعم ذخيرتك التفاوضية:

***القوة الشرعية:** إنه ذلك النوع من القوة الذي يصحب الألقاب و المراكز العليا. التفاوض في مكتبك الفخم يدعم قوتك الشرعية، كما أن وضع الألقاب على بطاقات التعارف يعطيك قوة. ويمكنك أيضا أن تأمر السكرتيرة بحجب الاتصالات الهاتفية فهذا يعطيك قوة مظهرية أكبر، و متى احتجت لركوب سيارة مع الطرف الآخر فلتكن سيارتك، فأنت بذلك تتحكم في الموقف على نحو ما.

* **قوة الفائدة:** يزداد حماس الشركة لإبرام صفقه معك إذا أدركت أنها إنما تنال منك فضلا لا تمنحك إياه. متى حاول الطرف الآخر الإيحاء لك بأن تعاقده معك فضل منه لا تتضايق، بل ابق هادئا و لا تنخدع بمحاولاته، ولا سيما إذا كنت واثقاً في ما ستقدمه، وهو ما يمكنك بالمثل من توظيف هذا النوع من القوة، و لكن دون تعال أو غرور.

* **القوة القهرية:** و هي عكس قوة المنفعة. فعلى سبيل المثال إذا لم يوقعوا اتفاقا معك فإنهم سيفقدون مكاسب كبرى لقاء استثماراتهم، و تزداد فعالية القوتين : الفائدة والقهرية إذا ما تم استخدامهما معاً.

* **قوة الموقف :** قد يهب الموقف كل القوة لطرف دون الطرف الأخر. فإذا كنت تحاول أن تسترد شيئاً ولكنك فقدت الإيصال هنا تكون كل القوة في جانب القائم على عملية التسليم بالمتجر.

* **قوة العزيمة والخبرة:** وهما أيضا من مصادر القوة. وأفضل الطرق الدفاعية في مواجهة هذه القوى هو إدراكك لتواجدها لدى الطرف الآخر، و عدم سماحك له باستخدامها في مواجهتك.

* **مزيج القوى:** إن استخدامك لخليط من مصادر القوة سيزيد من قوة مركزك، و يمكنك من السيطرة على المفاوضات. فمثلا يمكنك أن تجمع ما بين القوة الشرعية و قوة العزيمة و الخبرة. بالعزيمة تستطيع إقناع الطرف الآخر أنك سوف تقدم الأفضل (قوة الخبرة) وتحقق العدل (قوة القانون).

أنماط المفاوضين:

لكل منا نمط وأسلوب تفاوضي معين، بما في ذلك أنت ومن تتفاوض معهم. فهمك لهذه الأنماط والأساليب المختلفة وكيف تتعامل معها له أهمية بالغة في التفاوض الناجح.

* المفاوض الواقعي:

يتميز الواقعيون بشدة الحساسية تجاه الوقت، فهم يريدون المعلومات مباشرة ولا شيء سواها، فلا يميلون للأحاديث الهامشية، وهم منظمون ورسميون. وإذا ما دخلوا في تفاوض تصرفوا مثل (الفتوات) أو مقاتلي الشوارع. و هم لا يفاوضون لفوز للطرفين، لا يأبهون باحتياجات الطرف الآخر، بل يريدون تحقيق الفوز لأنفسهم، والحصول على افضل صفقة و بأفضل ثمن. و عندما تتفاوض مع الواقعيين لا تضيع وقتهم في الثرثرة والتفاصيل المملة، بل بادر إلى اتخاذ قرارات سريعة مبنية على المعلومات والحقائق المباشرة.

* المفاوض الانفتاحي:

على العكس من العملي و الواقعي، نجد المتساهلين والمنفتحين الذين يهمهم الابتعاد عن جو العمل ليحصلوا على قليل من الدعابة. وهم انفعاليون و قادرون على اتخاذ القرارات فورا في موقع العمل. و كمفاوضين يتحولون إلى نمط الأم الرءوم ذات الأحاسيس المرهفة، فينفعلون بشدة حيال بعض الأمور. عند التفاوض مع الانفتاحي حاول استثارة حماسه تجاه المشروع الذي تقدمه، و اجعله في حالة استعداد لأخذ قرار سريع مبني على حماسته.

*المفاوض الودود:

يمتاز الودودون بحب الناس و التصرف بطريقة عاطفية تجاههم، و يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف، لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات، و يكرهون البيع والشراء تحت الضغط. و في حالة التفاوض يتحول الودودون إلى عناصر تهدئة، فيسعون دائما إلى إسعاد كل الأطراف. إذا تفاوضت مع الودودين فعليك أن ترضى بالإيقاع التفاوضي البطيء، حيث يجب أن تحوز على ثقتهم قبل اتخاذهم أي قرار، فإذا حاولت الضغط عليهم فإنك تبتعد بهم عن هذا الاتجاه.

المفاوض التحليلي:
لا يقتنع التحليلي بعرضك حتى يعرف كل التفاصيل، و نتيجة لذلك يتسم التحليليون بالبطء الشديد في اتخاذ القرارات، فهم يحللون كل شيء، وهم لا يحبون الضغط أو الدفع في مفاوضاتهم، بل يريدون كل شيء محددا وفي مكانه. عند التفاوض مع التحليلي احرص على إعطاء أقل التفاصيل الممكنة عن العملية لكي تعطي لنفسك فرصة الرد على تحليلاته واستفساراته الكثيرة لاحقا.

المأزق التفاوضي والإنقاذ

ينشأ المأزق التفاوضي متى استمر الطرفان في المناقشة بلا نتيجة. و تحتاج هنا لإدخال نوع من قوة دافعة. الوسيلة المثلى لذلك هي تغيير آلية التفاوض، فعلى سبيل المثال تغيير بعض أفراد فريقك، أو طلب استراحة مثلا. يمكنك أن تقترح استكمال المناقشة على غداء عمل، و يمكنك أيضا تغيير بعض التفاصيل الثانوية كالتعبئة و التسليم بثا للحيوية في جو المفاوضات، فقد يجد الطرف الآخر حرجاً في مناقشة مثل هذه المسائل الصغيرة كي لا تنكشف صعوبة موقفه المالي.

وقد تصل المفاوضات أحياناً إلى طريق مسدود، ولا يوجد في الأفق سبيل لاتفاق الطرفين، وهنا لا داعي لمواصلة التفاوض، إذا كنت واثقاً من استحالة الاتفاق.

وإذا كانت هناك نقطة معينة محل خلاف فنحها جانباً، ثم واصل التفاوض في القضايا الأخرى القابلة للمناقشة، وبتسوية هذه القضايا واقتراب الطرفين من الاتفاق الكامل يصبح لدى الطرفين قدر أكبر من المرونة تجاه النقاط التي سبق وأن هددت بإلغاء التفاوض.

وإذا وصلت المفاوضات إلى نقطة اللاعودة، وكنت مضطراً لمواصلتها بسبب ضعف موقفك، فأشرك طرفاً ثالثاً محايداً يتولى عملية الإنقاذ. على أن يكون له القدرة على دفع الطرفين للوصول إلى القرار أو الاتفاق، حيث إنه لن يعود عليه شيء من هذه المفاوضات. ولكن تأكد من حياده، أو على الأقل، تأكد من عدم انحيازه للطرف الآخر.

شخصيتك التفاوضية: يرغب كل مفاوض في العمل مع نمط مشابه له، و تحدث المشاكل عندما تتصادم الأنماط. ولكي تكون فعالاً، عليك أن تتعرف على نمط شخصيتك و نمط الشخصيات التي تواجهك. و لا شك في أن قيامك بتحويل نمط شخصيتك لمقابلة تفضيلات الطرف الآخر سوف يمنع الصراعات و الخلافات غير الضرورية، ويجعل الطرف الآخر يرتاح لك ويتقرب منك. وستجد في هذا فرصة لتحقيق الفوز لنفسك، مع إقناع الطرف المقابل أنه ربح أيضا.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Roger Dawson’s secrets of power Negotiating.

Author: Roger Dawson.

Publisher: Career Press.

Pages: 301.

ISBN: 1-56414-153-5.

Date: 1995.